

ЭФФЕКТИВНЫЙ ТРУДОВОЙ ДОГОВОР (КОНТРАКТ) КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА СОВРЕМЕННОГО ВУЗА

Ключевые слова: модернизация образования, высшая школа, эффективный контракт, стимулирующий контракт, трудовой договор.

Модернизация российского общества исключительно остро поставила вопрос об инновационном кадровом потенциале, прежде всего бюджетной сферы хозяйствования, поскольку принципы и подходы при его формировании во многом уже не отвечают требованиям момента. Вероятно, по названной причине в середине июля нынешнего года президент РФ Владимир Путин сообщил, что новая программа увеличения оплаты труда бюджетников должна быть принята до 1 декабря текущего года. По его словам, основу программы составит механизм «эффективного контракта». Фактически это означает, что зарплата бюджетников будет зависеть от эффективности их работы и от качества предоставляемых госуслуг. Вполне логично, что означенный подход будет распространен и на высшую школу как часть бюджетной сферы.

Теперь необходимо разобраться с термином и его составляющими. Нетрудно догадаться, что реальия сия пришла из бизнеса и изначально касалась взаимоотношений владельцев собственности и топ-менеджмента. Причиной внедрения такого контракта в жизнь стал тот факт, что далеко не всегда топ-менеджер, в управлении которого оказываются активы, будет работать исключительно на владельца или акционеров. Когда в руках оказываются все ресурсы, велик соблазн сыграть самостоятельно, причем исключительно в свою пользу. «Эффективный контракт» и должен стать препятствием для подобного рода действий и попыток. Сюда же насаивается проблема корпоративного управления, возникающая при «отделении прав управления от прав владения».¹ И вытекающая отсюда «агентская проблема», т. е. наличие во взаимоотношениях акционеров компаний и менеджеров компаний неустраняемых конфликтов интересов. И «эффективный контракт» в данном контексте обеспечивает защиты инвестором, собственником и т. д. своих средств от экс-

¹ Стимулы, эффективность, коррупция. // http://old.e-xecutive.ru/publications/aspects/newfolder3601/article_2314/.

проприации менеджментом или растраты на неэффективные проекты. В общем виде получается так, что владелец должен заключить с менеджером такой контракт, в котором жестко закрепляются обязанности менеджера относительно использования ресурсов и порядок распределения доходов между ним и собственником. Предусмотреть в договоре все возможные ситуации реально невозможно, поэтому встает проблема распределения так называемых остаточных прав контроля, т. е. прав принятия решений в обстоятельствах, не прописанных в контракте. И такие права всегда должны оставаться за собственником. Суммируя сказанное, «эффективный контракт» в классическом виде должен:

- «снижать степень преимущества менеджеров в обладании информации перед собственниками;
- мотивировать менеджеров достигать целей, поставленных в контрактах с помощью систем денежного поощрения и санкций;
- содержать указания на то, что контракт будет соблюден государством;
- описывать цели в модели SMART,² используя наиболее информативные показатели (прибыль, но не валовой выпуск);
- в максимальной степени устранить менеджеров из процесса установления целей;
- содержать «экзогенные» показатели результативности, т. е. те, на которые менеджеры не могут тем или иным образом повлиять (в отличие от эндогенных – таких, например, как «соблюдение параметров бюджета корпорации», или «прибыль к показателю за прошлый период» и т. д.).³

Вместе с тем часто под «эффективным контрактом» понимают контракт «стимулирующий», который используется на более «низких» административных этапах. Такие контракты заключаются чаще всего топ-менеджером с руководителями тех или иных структурных подразделений или даже руководителей структурных подразделений с рядовым работником. «Стимулирующий контракт» подразумевает, что его условия «позволяют обеспечить большую, чем в отсутствие данного контракта, степень соответствия действий менеджера интересам собственника».⁴ Смысл подобного контракта в том, чтобы исполнитель действовал в интересах руководителя, но в рамках добровольного контракта, т. е. добровольно принимал на себя обязательства, стимулирующие его деятельность. Формы такого стимулирования при этом

² Об этом более подробно ниже.

³ Стимулы, эффективность, коррупция. // http://old.e-xecutive.ru/publications/aspects/new-folder3601/article_2314.

⁴ Там же.

могут быть самые разные, и они хорошо прописаны в соответствующей литературе.⁵

Стимулирующие контракты представляют собой переход от затратного предварительного контроля и к более дешевому и эффективному последующему, в той ситуации, когда оценка результата поддается формализации.⁶ Следует иметь в виду, что внедрение стимулирующих контрактов должно основываться на следующих принципах определения заработных плат менеджеров/работников:

- величина заработной платы должна отражать ответственность и обязанности;
- величина заработной платы должна быть сравнимой с зарубежными стандартами;
- стимулирующие схемы должны быть четко связаны с легко измеримыми показателями результативности.

Чаще всего такого рода контракты создаются по SMART-принципу. SMART – это аббревиатура и акроним (в переводе с английского smart – умный, сообразительный ловкий и т. п.). Контракты, соответствующие принципу SMART, отлично приспособлены для задач, в которых человек может достаточно четко и подробно описать желаемый результат. Основное преимущество формулирования договоров по принципу SMART – это возможность «программировать» их достижение. Расшифровываются эти первые буквы так:

- (S) Specific – конкретика. Конкретика означает, что результатом формулировки цели является ответ на вопрос: «что сделать?», «чего добиться?», но не вообще «где?», «когда?», «с кем?», «в каком объеме?» и т. д. В постановке цели не должно быть слов, не несущих смысловой нагрузки (оптимальный, достойный и т. п.), никаких расплывчатых и двусмысленных формулировок. Работники здесь должны понимать, в чем она состоит цель их деятельности.
- (M) Measurable – измеримость. Речь в данном случае идет о количественной измеримости: нужно оперировать цифрами либо в конкретных формулировках прописать требования к результатам. Если нет контрольно-измерительных материалов, то далеко не всегда можно оценить результаты

⁵ См.: Багракова А. А. Материальная и нематериальная мотивация сотрудников. Роль нематериальных стимулов в системе мотивации // Управление человеческим потенциалом, 2008 ; Лазарев С. В. Мотивационные программы по удерживанию сотрудников в компании // Мотивация и оплата труда, 2008 ; Системы мотивации персонала // Пермский аналитический центр, апрель 2007 ; Чумакова Е. Рыжжина В. Построение системы мотивации в компании: URL: <http://www.arsvitae.ru/postroenie-sistemy-motivatsii-vkompanii.html> ; Яхонтова Е. С. Системный подход к мотивации персонала // Менеджмент сегодня, 2008.

⁶ Последнее слово также следует запомнить.

проделанной работы. Работники должны понимать: достигнута ими цель или нет.

- Achievable – достижимость. В этом пункте важно трезво учесть профессиональные и личные качества, при этом можно себе ставить достаточно высокую «планку» и ориентироваться на напряженный ритм работы. Работники для достижения цели должны обладать соответствующими ресурсами (время, орудия, бюджет и пр.).
- Result-oriented – ориентация на результат, а не на процесс. Это напрямую проистекает из пунктов S, M.
- Time-limited – ограниченность по времени. Такое требование – уже последствия пункта A. При постановке цели важно определить конечный срок, а также учесть, что формулировка вроде «выполнить в течение 30 дней» ориентирует, скорее, на процесс, чем на результат. Важно указать крайний срок ее исполнения (пресловутый dead-line – дословно – «линия смерти»). Даже если цель масштабна и трудно указать дату, то в любом случае она должна соотноситься с определенным сроком.

Есть еще вариации на тему данного акронима:

- S – specific (конкретный), significant (значительный), stretching (гибкий);
- M – measurable (измеримый), motivational (мотивирующий или стимулирующий), manageable (осуществимый);
- A – attainable, achievable (достижимый), acceptable (желаемый), ambitious (амбициозный), action-oriented (ориентированный на действие), agreed upon (согласованный с целями более высокого уровня);
- R – realistic (реалистичный), relevant (значимый), reasonable (целесообразный, исходящий из здравого смысла), rewarding (рентабельный), result-oriented (ориентированный на результат);
- T – timely (своевременный), time-bound (ограниченный временными рамками), tangible (вещественный, осязаемый).

В расширенном толковании, прежде всего для руководителей, может быть дополнение: E и R. В таком виде акроним приобретает форму SMARTER. Последние две буквы в этом случае дешифруются как:

- Evaluated – каждому этапу в достижении цели руководитель должен дать оценку, т. Е. наладить обратную связь;
- Reviewed – цель должна периодически пересматриваться и корректироваться руководителем на основании изменений внутри и вовне компании, например, в связи с появлением новых технологий и отмиранием старых, изменением рынка, сменой вкусов потребителей и т. д.

Однако важно понимать, что у принципа SMART есть и негативная особенность: акцент на конкретный осязаемый результат, что может редуциро-

вать творческое начало в человеке, закрыть новые возможности, позволяющие достигнуть желаемого совершенно другим способом.

Что касается непосредственно форм такого рода контрактов то их можно рассмотреть на примере типового трудового контракта провинции Онтарио (Канада).⁷ Данный документ подразделяется на 13 пунктов.

Первый носит название «Трудовые отношения» и описывает общие требования к его рабочей деятельности.

Второй – «Должность». Здесь указывается ее название, а также ответственности на профессиональном уровне, которые прописываются работодателем по согласованию с работником после вступительной беседы. Количество таких пунктов не ограничено.

Третий – «Оплата труда», где оговаривается оплата и условия начисления бонусов за основную и дополнительную деятельность.

Четвертый – «Отпуск». Указывается количество недель отпуска.

Пятый – «Льготы и пособия». Чаще всего здесь оговариваются условия, связанные с оплатой больничного листа.

Шестой – «Испытательный срок». Если работа не является особенно сложной и ответственной, то назначается девятидневный испытательный срок, в течение которого работодатель может по своему усмотрению прекратить трудовые отношения, по любой причине без предварительного уведомления или без указания причин.

Седьмой – «Аттестация». Традиционно работник должен проходить письменную аттестацию не меньше одного раза в год, в ходе которой все аспекты оценки могут подробно обсуждаться. Это, кстати, очень важный момент. Так собирается своего рода «трудовое досье», отражающее профессиональный рост работника. Или напротив, плохие профессиональные навыки работника, подтвержденные «не аттестацией», может служить веским основанием для увольнения.

Восьмой – «Условия прекращения договора». Здесь, как правило, оговариваются несколько (3–4), но жестко юридически, на основании которых возможно расторжение трудового договора как по инициативе работника, так и по инициативе работодателя.

Девятый – «Неконкуренция». Пункт этот пока не имеет аналогов, по крайней мере, в высшей школе. Он подразумевает, что в определенных случаях и на определенных должностях уволенный работник не имеет права сотрудничать с конкурирующей фирмой (перечень таковых указывается) в течение шести месяцев.

⁷ В полном виде он будет приведен в приложении по окончании данной статьи.

Десятый – «Законодательная база».

Одиннадцатый – «Независимая юридическая консультация». Здесь работник подтверждает, что работодатель предоставил возможность воспользоваться независимой юридической консультацией либо отказался от нее.

Двенадцатый – «Полнота соглашения». Вещь весьма любопытная и необычная, поэтому процитирую полностью: «Этот Договор является полным между сторонами, заменяя во всех отношениях любые и все предыдущие устные или письменные договоры или договоренности, касающиеся занятости работника, и может быть дополнен или изменен только письменным соглашением, подписанным обеими сторонами».

Тринадцатый – «Делимость». Момент также для нас необычный: «Обе стороны признают, что если какое бы то ни было положение настоящего договора окажется недействительным, не имеющим силы, не подлежащим обязательному осуществлению либо незаконным, оно должно быть исключено, все остальные положения должны остаться без изменений».

Из описанных кратко позиций приведенного контракта важнейшими называются второй, третий и седьмой. Именно они традиционно и «создаются» в SMART(ER)-технологии.

Такова общая канва рассуждений об эффективных/стимулирующих контрактах на примере государств, где они активно применяются. Здесь следует особо подчеркнуть, что они даже в успешных странах являются атрибутом в первую очередь сферы бизнеса, а не сферы образования.

Переходя на русскую почву, надо понимать и принимать те риски, которые возникают. Во-первых, с точки зрения чисто юридической, никаких «эффективных (равно и «стимулирующих») контрактов» у нас быть не может, ибо отношения между работником и работодателем регламентирует такое понятие, как «трудовой договор»⁸. И фактически в наших условиях «эффективный контракт» превращается в трудовой договор с оплатой по результатам работы. В принципе такие контракты существуют и сейчас – главным образом на крупных частных предприятиях, особенно там, где менеджмент либо использует зарубежные методики, либо представлен управляющими из «дальнего зарубежья».

Во-вторых, внедрение указанных выше трудовых договоров в вузовскую сферу сопряжено с целым рядом рисков. Главный из них – специфическая законодательная база, мало поменявшаяся со времен СССР. Если Кодекс законов о труде за последние годы претерпел значительные изменения, то наличие

⁸ Слово «контракт» в юридической практике на территории России используется только при факте иностранных судов.

Единый справочник специалистов и служащих, регламентирующие все возможные названия, а также описывающий требования к работнику не может способствовать «возникновению» «эффективных контрактов». Приведу характерный пример «Квалификационных характеристик должностей работников образования», подраздел «Основные составляющие компетентности педагогических работников»:

«Профессиональная компетентность – качество действий работника, обеспечивающих эффективное решение профессионально-педагогических проблем и типичных профессиональных задач, возникающих в реальных ситуациях педагогической деятельности, с использованием жизненного опыта, имеющейся квалификации, общепризнанных ценностей; владение современными образовательными технологиями, технологиями педагогической диагностики (опросов, индивидуальных и групповых интервью), психолого-педагогической коррекции, снятия стрессов и т. п., методическими приемами, педагогическими средствами и их постоянное совершенствование; использование методических идей, новой литературы и иных источников информации в области компетенции и методик преподавания для построения современных занятий с обучающимися (воспитанниками, детьми), осуществление оценочно-ценностной рефлексии.

Информационная компетентность – качество действий работника, обеспечивающих эффективный поиск, структурирование информации, ее адаптацию к особенностям педагогического процесса и дидактическим требованиям, формулировку учебной проблемы различными информационно-коммуникативными способами, квалифицированную работу с различными информационными ресурсами, профессиональными инструментами, готовыми программно-методическими комплексами, позволяющими проектировать решение педагогических проблем и практических задач, использование автоматизированных рабочих мест учителя в образовательном процессе; регулярная самостоятельная познавательная деятельность, готовность к ведению дистанционной образовательной деятельности, использование компьютерных и мультимедийных технологий, цифровых образовательных ресурсов в образовательном процессе, ведение школьной документации на электронных носителях.

Коммуникативная компетентность – качество действий работника, обеспечивающих эффективное конструирование прямой и обратной связи с другим человеком; установление контакта с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, родителями (лицами, их замещающими), коллегами по работе; умение вырабатывать стратегию, тактику и технику взаимодействия с людьми, организовывать их совместную деятельность для достиже-

ния определенных социально значимых целей; умение убеждать, аргументировать свою позицию; владение ораторским искусством, грамотностью устной и письменной речи, публичным представлением результатов своей работы, отбором адекватных форм и методов презентации.

Правовая компетентность – качество действий работника, обеспечивающих эффективное использование в профессиональной деятельности законодательных и иных нормативных правовых документов органов власти для решения соответствующих профессиональных задач».⁹

Такая длинная цитация была необходима для того, чтобы доказать простую вещь – требование к работнику педагогической сферы, к коим относятся и преподаватели высшей школы, исполнены в неконкретных формулировках, которые практически очень сложно или даже невозможно измерить. Кстати, и многие эксперты указывают, что при переходе на стимулирующие трудовые договоры работников бюджетной сферы не решены такие важнейшие проблемы, что считать результатом труда, как измерять результат, по каким параметрам и т. д.

«Результат работы желательно мерить, чтобы знать, хорошо работает то или иное учреждение, тот или иной работник. Это сделать сложно, но возможно. Однако сделать это к декабрю нереально. На это нужно больше времени, в частности, для того, чтобы провести серьезную работу по определению системы показателей, по которым будет измеряться результат и т. д. Это сложная проблема, требующая кропотливой работы. У нас, как всегда, норовят все решить быстротекущей кампанией. Здесь кроется большая опасность, которая может привести к дискредитации идеи эффективного контракта, которая имеет смысл», – заметил газете «Взгляд» доцент кафедры теории и практики госуправления ВШЭ, бывший заместитель министра труда и занятости РФ Павел Кудюкин.¹⁰ Присутствует и еще одна опасность, озвученная в данной статье. «Когда человек начинает вместо работы на реальное дело работать на то, чтобы нарисовать хороший показатель (и получить более высокую зарплату). По тем же органам МВД мы это знаем», – говорит Павел Кудюкин.¹¹ Увы, с этим трудно не согласится самый «высокотехнологичный» контракт окажется бессильным перед схоластическим, «бессмысленным и беспощадным внедрением». В добавление к тому система эффективного контракта может вместо привлечения достойных профессионалов в сферы здра-

⁹ Единый квалификационный справочник должностей, специалистов и служащих. URL: <http://np-moash.ru/component/content/article/175-2011-09-12-19-00-44.html>.

¹⁰ Кудюкин Павел. Эффективный бюджетник. URL: <http://vz.ru/economy/2012/7/11/588045.html>.

¹¹ Там же.

вохранения, образования, культуры и науки привести к обратному эффекту. «Те, кто мог куда-то убежать, уже убежали (из бюджетной сферы. – Примени «Взгляд»). Остались либо сотрудники, которых в других местах не берут, либо люди, которые работают за идею. Вот часть последних и могут разогнать. Они махнут рукой, потому что станет невозможно заниматься реальным делом, а придется рисовать бесконечные показатели и по ним отчитываться. Этот риск есть», – заключает эксперт.¹²

Итак, следует сказать, что, безусловно, внедрение трудовых договоров, обозначенных Президентом как «эффективные» должны стать важным *инструментом* перестройки бюджетной сферы вообще и модернизации вузовской системы в частности. Однако именно *инструментом*, а не *панацеей* от всех бед сегодняшнего высшего образования.

Приложение

Employment Agreement (Sample)

THIS AGREEMENT made as of the ____ day of _____, 20__, between [name of employer] a corporation incorporated under the laws of the Province of Ontario, and having its principal place of business at _____ (the "Employer"); and [name of employee], of the City of _____ in the Province of Ontario (the "Employee").

WHEREAS the Employer desires to obtain the benefit of the services of the Employee, and the Employee desires to render such services on the terms and conditions set forth.

IN CONSIDERATION of the promises and other good and valuable consideration (the sufficiency and receipt of which are hereby acknowledged) the parties agree as follows:

- Employment

The Employee agrees that he will at all times faithfully, industriously, and to the best of his skill, ability, experience and talents, perform all of the duties required of his position. In carrying out these duties and responsibilities, the Employee shall comply with all Employer policies, procedures, rules and regulations, both written and oral, as are announced by the Employer from time to time. It is also understood and agreed to by the Employee that his assignment, duties and responsibilities and reporting arrangements may be changed by the Employer in its sole discretion without causing termination of this agreement.

- Position Title

¹² Там же.

As a _____, the Employee is required to perform the following duties and undertake the following responsibilities in a professional manner.

- —
- —
- —
- —

(e) Other duties as may arise from time to time and as may be assigned to the employee.

• Compensation

- As full compensation for all services provided the employee shall be paid at the rate of _____. Such payments shall be subject to such normal statutory deductions by the Employer.
- (may wish to include bonus calculations or omit in order to exercise discretion).
- The salary mentioned in paragraph (l)(a) shall be review on an annual basis.
- All reasonable expenses arising out of employment shall be reimbursed assuming same have been authorized prior to being incurred and with the provision of appropriate receipts.

• Vacation

The Employer shall be entitled to vacations in the amount of _____ weeks per annum.

• Benefits

The Employer shall at its expense provide the Employee with the Health Plan that is currently in place or as may be in place from time to time.

• Probation Period

It is understood and agreed that the first ninety days of employment shall constitute a probationary period during which period the Employer may, in its absolute discretion, terminate the Employee's employment, for any reason without notice or cause.

• Performance Reviews

The Employee will be provided with a written performance appraisal at least once per year and said appraisal will be reviewed at which time all aspects of the assessment can be fully discussed.

• Termination

- The Employee may at any time terminate this agreement and his employment by giving not less than two weeks written notice to the Employer.
- The Employer may terminate this Agreement and the Employee's employment at any time, without notice or payment in lieu of notice, for sufficient cause.
- The Employer may terminate the employment of the Employee at any time without the requirement to show sufficient cause pursuant to (b) above, provided the Employer pays to the Employee an amount as required by the Employment Standards Act 2000 or other such legislation as may be in effect at the time of

termination. This payment shall constitute the employees entire entitlement arising from said termination.

- The employee agrees to return any property of _____ at the time of termination.

9. Non- Competition

- It is further acknowledged and agreed that following termination of the employee's employment with _____ for any reason the employee shall not hire or attempt to hire any current employees of _____.
- It is further acknowledged and agreed that following termination of the employee's employment with _____ for any reason the employee shall not solicit business from current clients or clients who have retained _____ in the 6 month period immediately preceding the employee's termination.

- Laws

This agreement shall be governed by the laws of the Province of Ontario.

- Independent Legal Advice

The Employee acknowledges that the Employer has provided the Employee with a reasonable opportunity to obtain independent legal advice with respect to this agreement, and that either:

- The Employee has had such independent legal advice prior to executing this agreement, or;
- The Employee has willingly chosen not to obtain such advice and to execute this agreement without having obtained such advice.

- Entire Agreement

This agreement contains the entire agreement between the parties, superseding in all respects any and all prior oral or written agreements or understandings pertaining to the employment of the Employee by the Employer and shall be amended or modified only by written instrument signed by both of the parties hereto.

- Severability

The parties hereto agree that in the event any article or part thereof of this agreement is held to be unenforceable or invalid then said article or part shall be struck and all remaining provision shall remain in full force and effect.

IN WITNESS WHEREOF the Employer has caused this agreement to be executed by its duly authorized officers and the Employee has set his hand as of the date first above written.

SIGNED, SEALED AND DELIVERED in the presence of:

[Name of employee]

[Signature of Employee]

[Name of Employer Rep]

[Signature of Employer Rep] [Title]